

Impressum rls standpunkte wird herausgegeben von der Rosa-Luxemburg-Stiftung, Gesellschaftsanalyse und Politische Bildung e.V. und erscheint unregelmäßig **Redaktion** Marion Schütrumpf-Kunze · Franz-Mehring-Platz 1 · 10243 Berlin · Tel.: 030 44310-127 Fax: 030 44310-122 · E-Mail: m.schuetrumpf@rosalux.de · www.rosalux.de

ISSN 1867-3163 (Print), ISSN 1867-3171 (Internet)

THOMAS LOHMEIER

Inhalt braucht Form

Partizipatorische Kampagnenführung für eine emanzipatorische Linke – eine Einführung.

Der Trend zur Mediatisierung und Inszenierung der Politik sowie aus dem sich daraus ergebenden Zwang zur Professionalisierung politischer Kommunikation hat Folgen für politische Partizipationsprozesse. Unter dem Gesichtspunkt der Chancengleichheit der Teilnahme am politischen Willensbildungsprozess wirkt sich diese Entwicklung negativ aus, weil nichtprofessionellen Akteuren der Medienzugang zunehmend erschwert wird. Michael Th. Greven sieht in diesem Trend sogar eine Gefahr für die politische Partizipation in der bürgerlichen Gesellschaft. Er befürchtet, dass

„eine immer dominanter werdende Kampagnenpolitik und die mit ihr verbundenen strukturellen Effekte langfristig den gesellschaftlichen Humus bürgerlicher politischer Partizipation austrocknen und die vielfältigen Formen des politischen und sozialen Engagements durch professionelles und kommerziell vermarktetes Handeln ersetzen können.“ (Greven 1995: 54).

Linke Politik hat die Emanzipation von Macht und Herrschaft zum Ziel. Sie ist deshalb auf die Beteiligung der Vielen angewiesen. Ohne die Kraft der Vielen ist sie chancenlos, ihre gegen herrschende Interessen gerichtete Politik durchzusetzen. Das Ziel emanzipatorischer Politik ist daher die Übereignung ihrer Anliegen an die Vielen – ein Prozess, der nur partizipativ denkbar ist. Linke Kommunikation muss daher nicht nur in ihrem Inhalt, sondern auch in ihrer Form anders sein. Eine emanzipatorische Linke muss sich daher die Frage stellen, wie Kampagnenpolitik unter partizipatorischen Gesichtspunkten organisiert werden kann.

Trotz der Mediatisierung der Politik bleibt die politische Öffentlichkeit der Raum, der für die Partizipation des Einzelnen nutzbar gemacht werden kann. Politische Kampagnen wirken in der Öffentlichkeit, die – wie Adorno prägnant beschreibt – mit der Demokratie

„verklammert“ ist: „Nur unter der Garantie des demokratischen Rechts auf freie Meinungsäußerung kann Öffentlichkeit sich bilden; nur wenn öffentlich ist, worüber Staatsbürger abzustimmen haben, ist Demokratie denkbar.“ (Adorno 1979: 533)

Bei Habermas gehört die Gleichheit der Teilnahmebedingungen und der Geltung der auf Verständigung orientierten Argumente zum Verständnis einer demokratischen Öffentlichkeit. Öffentlichkeit kann demnach aus demokratietheoretischer Perspektive als der Ort beschrieben werden, in dem Legitimation mittels Zustimmung hergestellt wird. Gleichzeitig ist die Öffentlichkeit der soziale Raum, in dem sich das Andere, das nicht Einverstandene artikulieren und politische und gesellschaftliche Entscheidungen und Prozesse beeinflussen kann. Verkommt nun die politische Öffentlichkeit zur Inszenierung professioneller politischer Kommunikation, fällt der von Habermas begründete Anspruch des allgemeinen Zugangs zur Öffentlichkeit (Habermas 1990: 156).

Individuelle interpersonelle Kommunikation (Gespräche, etc.) und kollektive Aktionen (Demonstrationen, Bürgerinitiativen, etc.) sind die Formen kommunikativen Handelns, die der Einzelne realisieren kann; professionalisierte Kommunikationspolitik und mediale Kommunikationsformen bleiben ihm als Individuum strukturell verwehrt. Eine emanzipatorische Form der Kommunikation und der Kampagnenführung muss hingegen Möglichkeiten des Zugangs zur professionalisierten Kommunikationspolitik mittels Partizipation an der Organisation einer politischen Kampagne schaffen. Weil das intermediäre System „Öffentlichkeit“ in demokratischen Gesellschaften als Ort der Rückbindung politischer Herrschaftspositionen an die Präferenzen der Bürger prinzipiell Raum für partizipative Prozesse schafft, ermöglicht eine partizipative Kampagnenorganisation die Beteiligung des Einzelnen an eben jenen Prozessen.

Kann der Einzelne eine politische Kampagne selbst aktiv mitgestalten, konstituiert er sich als politischer Akteur.

Die Beteiligung an politischen Kampagnen ist darüber hinaus besser als formalisierte Beteiligungsformen in Parteien oder Verbänden geeignet, Partizipation für den Einzelnen zu ermöglichen, da diese dauerhaftes Engagement und – zumindest tendenziell – professionelles Agieren voraussetzen. Projektbezogene Beteiligungen an zeitlich befristete und mit einem definierten Ziel geführte Kampagnen sind dagegen eine gute Möglichkeit, neue Partizipationsräume zu schaffen. Partizipation ist daher nur durch eine partizipatorische Wende der Kampagnenpolitik möglich: Indem sich der Einzelne an Kampagnen beteiligt, die sich das intermediäre System „Öffentlichkeit“ zunutze machen, um durch dieses auf politische Entscheidungsträger Einfluss zu nehmen, kann er selbst am „diskursiven Willensbildungsprozess“ teilhaben. Zwar sind die möglichen Träger partizipativer Kampagnen (Gewerkschaften, NGOs, politische Gruppierungen) selbst dem Professionalisierungsprozess unterworfen, allerdings wären sie durchaus in der Lage, die geforderte Wende der Kampagnenpolitik einzuleiten.

Kampagnenorganisation und Partizipation: Ein Widerspruch?

Im Unterschied zu reinen Aufklärungs- oder lobbyistischen Druckkampagnen leben politische Mobilisierungskampagnen von der Beteiligungsbereitschaft ihrer Dialoggruppe bzw. der Beteiligungsbereitschaft der Mitglieder. Aber auch partizipationsbasierte Mobilisierungskampagnen sind zunehmend auf das Expertenwissen von Kommunikationsspezialisten (Marketingagenturen, PR-Beratern etc.) angewiesen. Die Professionalisierung der Kampagnenführung lässt demokratische Teilhabe und Mitbestimmung an der Kampagnenorganisation schnell außen vor; nichtprofessionelle Mitwirkung an PR-Kampagnen wird dann als störend empfunden.¹

Hier entsteht ein Widerspruch zwischen den professionellen Erfordernissen einerseits und dem Anspruch auf Partizipation bei der Kampagnenorganisation anderseits:

¹ So schreibt Greven: „Die ‚Kampagnenfähigkeit‘ der Partei wird aus Sicht der professionellen Parteiangestellten zur zentralen strategischen Größe, für die sich das traditionelle Instrumentarium der mehrstufigen, langsamen und aus der Sicht der Profis ja nie ganz berechenbaren Mitgliederpartizipation ‚innerparteilicher Demokratie‘ durchaus als gelegentliches Hindernis darstellt.“ (Greven 1997: 244) Auch Elmar Wiesendahl kommt zu diesem Ergebnis, wenn er feststellt, dass „Parteien in ihrer gegenwärtigen Verfassung eine Fehlkonstruktion bilden, bei der sich Parteispitze und Parteibasis gegenseitig behindern“ (Wiesendahl 2002: 202). Diese Problembeschreibungen der Mitgliederpartizipation als Hindernis für die Kampagnenfähigkeit einer Partei lässt sich auch auf Organisationen übertragen.

Das erforderliche Expertenwissen wirkt ausgrenzend auf engagierte Mitglieder und Aktivisten, demokratische Beteiligungsverfahren kosten in den Augen professioneller PR-Strategen wertvolle Zeit und können zu falschen Entscheidungen führen. Die Professionalisierung der politischen Kommunikation beschränkt die Teilhabe an der Kampagne deshalb in der Regel auf ausführende Aktivitäten (Unterschrift, Demonstrationsteilnahme, Flugblätter verteilen, Informationsstände organisieren etc.). Der Widerspruch, der sich hier zeigt, ist Ausdruck der gegensätzlichen Anforderungen aus strategischen Erfordernissen in und partizipatorischen Ansprüchen an demokratische Entscheidungsprozesse. Eine emanzipative Kampagnenform muss sich diesen Widerspruch zwischen der strategischen Planung und Organisation einer Kampagne und der Partizipation an dieser Kampagne sowohl bewusst sein, als ihm auch aktiv begegnen. Es gilt daher Möglichkeiten aufzuzeigen, wie dieser Widerspruch aufgelöst oder zumindest entschärft werden kann.

Bei der klassischen Mobilisierungskampagne (Demonstration, Streik, Wahlkampf) ist die aktive Beteiligung ausdrücklich erwünscht. Die Bürger werden zur Einflussnahme auf eine politische Entscheidung durch Willensbekundung aufgerufen. Greven bezeichnet diese Kampagnen als „partizipationsbasiert“, weil ihnen ein freiwilliger, ehrenamtlicher und nicht-professioneller Charakter gemeinsam ist (vgl. Greven 1995: 53). Nicht jede Mobilisierungskampagne, die von zivilgesellschaftlichen Trägern geführt wird, hat allerdings einen freiwilligen, ehrenamtlichen und nicht-professionellen Charakter. Ein anschauliches Beispiel sind die Kampagnen von Greenpeace, die von einem kleinen professionellen Team geplant und durchgeführt werden. Lassen sich Bürger für die Ziele der Kampagne gewinnen und nutzen sie die angebotenen Möglichkeiten der Beteiligung, partizipieren sie insoweit an der politischen Willensbildung, nicht aber an der Organisation der Kampagne selbst. Von einer partizipativen Kampagne kann in einem solchen Fall nicht gesprochen werden, da die Angesprochenen letztlich *Objekt* der Kampagne bleiben.

Die partizipative Kampagne geht in einem wesentlichen Punkt über die Beteiligungsmöglichkeiten einer „partizipationsbasierten“ Mobilisierungs- und Mitmachkampagne hinaus, weil sowohl Zielsetzung als auch Strategie von jedem beeinflusst werden kann, der an der Kampagne partizipieren möchte. Die Organisation einer partizipatorischen Kampagne ist daher von Beginn an offen für Beteiligungsformen von außen und zieht Ergebnisse der Beteiligung in die Planung, Steuerung und Umsetzung der Kampagne ein. Im Unterschied zur klassischen Mobilisierungskampagne sollen die Angesprochenen in der

partizipativen Kampagne nicht nur Objekt sein, sie können und sollen vielmehr *Subjekt* der Kampagne werden.

Strategische Kampagnenplaner werden einwenden, dass ein Übermaß an Beteiligung an der Kampagnenorganisation die Fähigkeit zur Kampagnendurchführung zumindest teilweise einschränke, weil die unterschiedlichen Ansprüche der Beteiligten die Notwendigkeit zur schnellen und effektiven (Re-)Aktion be- bzw. verhindern würde. Tatsächlich ist nicht von der Hand zu weisen, dass Kampagnen, die gerne auch mit „Feldzügen“ verglichen und in „War-Rooms“ organisiert werden, dem beschriebenen Spannungsverhältnis in besonderer Weise ausgesetzt sind. Sie verlieren erheblich an Reaktionsgeschwindigkeit und somit an Professionalität, wenn Entscheidungsprozesse aufgrund umfassender Teilhabemöglichkeiten verlängert werden. Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass sich Greenpeace eine äußerst hierarchische Struktur gegeben hat. Sigrid Baringhorst beschreibt Greenpeace als Top-Down-Organisation mit einer straffen Vereinsstruktur; damit ähnele Greenpeace in diesem Punkt seinen industriellen Gegnern mehr als den zu innerer Demokratie verpflichteten Parteien (vgl. Baringhorst 1998: 182).

Wie das Beispiel Greenpeace zeigt, wird der demokratischen Entscheidungsprozessen innewohnende Gegensatz zwischen Partizipation und Entscheidungseffizienz in der Kampagnenorganisation besonders deutlich: Schnelle, zweckrationale Handlungen sind in der Regel Wesensbestandteil politischer Kampagnen, während es bei anderen demokratischen Entscheidungsprozessen (Vorstandswahlen, politische und strategische Grundsatzentscheidungen etc.) vor allem auf die Legitimation ankommt. Letztere folgen daher im Gegensatz zur Kampagnenorganisation einer wertrationalen Logik und sind generell nur durch demokratische Prozesse zu entscheiden. Sollen Kampagnen unter partizipatorischen Gesichtspunkten organisiert werden, muss der beschriebene Gegensatz aufgelöst werden.

Ein konkreter Ansatz, dem Gegensatz zwischen Partizipation und Effizienz in der Kampagnenorganisation zu begegnen, ist das so genannte *Grassroots-Campaigning*. Dies ist eine Form der Kampagnenführung, die Kampagnenkommunikation nicht nur einseitig (top-down) zu gestalten. Auch im Lobbying und in Wahlkämpfen (wie etwa Bush 2004 oder besonders einprägsam Obama 2008) wird diese Kommunikations- und Kampagnenform eingesetzt. Zwar gibt es auch andere Formen, Rückflusskanäle zwischen Kampagnenorganisatoren und Dialoggruppen aufzubauen, allerdings versuchen Grassroots-Kampagnen die Dialoggruppen umfassend zu aktivieren. Rudolf Speth definiert

Grassroots-Campaigning als eine höchst anspruchsvolle Form der Kampagnenorganisation,

„bei der es darum geht, Mitglieder und Unterstützer zu aktivieren und zu mobilisieren. [...] Mit den Grassroots-Elementen entsteht ein direkter und auf das Thema bezogener Kontakt zwischen Kampagnen-Organisation und Bürgerinnen und Bürgern. Grassroots-Campaigning rechnet mit aktiven Adressaten, die sich für die Kampagnenziele einsetzen und sie weitertragen.“ (Speth 2007: 24)

Speth sieht im Grassroots-Campaigning auch die Möglichkeit, der begrenzten Wirkung reiner Medienkampagnen zu begegnen. Diese seien in der Regel nicht an einem ernsthaften Anschlusshandeln bei den Adressaten interessiert, sondern sie würden sich ihrem „Grenznutzen“ annähern, da sie zu statisch angelegt seien (vgl. Speth 2007). Als Beispiel des Grassroots-Campaigning können die Mobilisierungskampagnen der Bewegung Peoples Global Action angeführt werden, die interkontinentale Protestveranstaltungen gegen die neoliberale Wirtschaftspolitik organisiert und kampagnenartig begleitet hat. Die durch Spontaneität und Kreativität dieser Bewegung erzeugte politische Wirkung gibt auch einen Hinweis auf die Effektivität partizipativer Kampagnen (vgl. Habermann 2002: 34).

Neben dem Grassroots-Campaigning werden in Gewerkschaften auch *Organizing*-Modelle diskutiert, die darauf abzielen, Gewerkschaftsmitglieder aktiv in Kampagnen oder Streikmaßnahmen einzubinden. Ziel ist es, dass die Mitglieder im Idealfall die Kontrolle über die Aktion oder die Kampagne ausüben. Beim Organizing leiten so genannte Organizer Beschäftigte und Aktive an, motivieren sie und führen sie zur Selbständigkeit. Die Beteiligten werden dann in Organizing-Komitees organisiert, die wiederum die Ansprache ihrer Kollegen vornehmen. Das Konzept ist in der Regel aktionsorientiert. Die Kampagnenziele werden so gewählt, dass sie leicht erreichbar sind (vgl. zum Organizing-Modell Dribbusch 2007: 30-34). Beide Methoden, Grassroots-Campaigning und Organizing, zeigen, dass partizipative Kampagnenführung bereits in sozialen Bewegungen oder Organisationen mit partizipatorischem Anspruch konkret und erfolgreich durchgeführt wird.

Die Bedeutung partizipativer Kampagnenführung erschließt sich übrigens auch aus der Praxis professioneller politischer Kommunikation, die gerne mit beliebiger Markenkommunikation gleichgesetzt wird. Michael Behrent wendet gegen diese Gleichsetzung ein, dass politische Kommunikation aus dem Paradigma des (erfolgreichen) Politikers abgeleitet werden muss und

nicht aus dem der erfolgreichen Marke (vgl. Behrent 2000). Sie habe den schmalen Grat zwischen Unterhaltung, Medienkompetenz und Ernst zu gehen – wirke sie „overstylt“, führe dies zu einem Glaubwürdigkeitsverlust. Behrent kommt daher zu dem Ergebnis, dass politische Kommunikation erfolgreich sein wird,

„[...] wenn sie die Menschen beteiligt, anstatt ihnen etwas zu verkaufen. Dazu müssen aber die politischen Akteure die Kommunikation mit den Menschen jenseits der klassischen Medien organisieren: Für jeden im Ortsverein, für diesen mit der Kampagne auf der Straße und für noch andere im Internet. Natürlich müssen diese Aktivitäten von den klassischen Instrumenten gestützt werden und diese ‚kampagnenhaft‘ integrieren. Wenn Kommunikation so organisiert wird, ist nicht zu erkennen, welchen Sinn die Rede von der Politik als Marke machen könnte.“ (vgl. Behrent 2000: 86)

Partizipation in professionellen politischen Kampagnen ist also nicht nur eine demokratietheoretische Fragestellung. Partizipative Entwicklung und Führung politischer Kampagnen ist auch unter dem Aspekt der Wirksamkeit und der Erfolgsaussichten zu betrachten und somit für Verbände und organisierte Interessengruppen in doppelter Hinsicht von Bedeutung.

Die partizipative Kampagne

Eine politische Kampagne kann als partizipatorisch bezeichnet werden, wenn sie in allen Phasen von jedem, der an ihr partizipieren soll und will, beeinflusst werden kann – wobei die Beteiligungsformen so zu wählen sind, dass die Steuerungs- und Reaktionsfähigkeit der Kampagne gewahrt bleibt und die Kampagnenrealisierung ein Maximum an aktiver Beteiligung der Dialoggruppen ermöglicht. Im Idealfall wird die Differenz zwischen den Initiatoren der Kampagne und den Dialoggruppen in einem Prozess der wechselseitigen Beeinflussung und Einbeziehung aufgehoben; die *Objekte* einer Kampagne werden selbst zum *Subjekt* der Kampagne und erfahren sich so als politisch Entscheidende.

Methoden zur Organisation einer partizipativen Kampagne sind bereits vielfältig entwickelt – die Stiftung Mitarbeit beispielsweise zählt 32 Methoden auf (vgl. Stiftung Mitarbeit 2008). Diese gilt es nun analog auf Planung, Organisation, Steuerung und Durchführung einer politischen Kampagne zu übertragen und auf diese Weise Methoden für eine Kampagnenorganisation zu entwickeln, die eine über das einfache Mitmachen an bereitgestellten Beteiligungselementen hinausgehende Partizipation ermöglichen.

Für Organisationen oder politische Gruppierungen ist die **Prüfungsphase** von besonderer Bedeutung, weil in dieser Phase die prinzipielle Entscheidung (das *Ob*, nicht das *Wie*) zur Durchführung einer Kampagne getroffen wird, welche innerorganisatorisch legitimiert werden muss. Wollen Organisationen, politische Gruppierungen oder Organisationsbündnisse den Anspruch realisieren, eine Kampagne partizipativ zu führen, stehen sie vor der Aufgabe, Mitglieder, Aktivisten, Untergliederungen oder Arbeitsgruppen – jenseits der Entscheidungsfindung durch die legitimen Vertretungen (Vorstand, Delegiertenversammlung etc.) – in den Prozess der Problemformulierung, Ideenfindung und Themenwahl einzubeziehen. Im Idealfall gibt es zum avisierten Kampagnenthema bereits Aktivitäten „vor Ort“; möglicherweise wurden bereits Veranstaltungen und Aktionen durchgeführt. Der Beschluss, eine Kampagne durchzuführen, hätte sich damit idealerweise „bottom-up“ entwickelt. Fehlen solche Aktivitäten, gilt es Methoden zu benennen, durch die die Gesamtorganisation an der Prüfungsphase beteiligt werden kann.

Soll die Beschlussfassung über einen thematischen Schwerpunkt, der kampagnenförmig bearbeitet werden soll, dem Anspruch weitestgehender Partizipation genügen, müssen mindestens drei Punkte erfüllt werden: *Erstens* ist der Diskussionsprozess für alle Mitglieder transparent zu gestalten, *zweitens* muss ein Gremium mit hoher Legitimation (Parteitag, Gewerkschaftstag, Delegiertenversammlung) den Beschluss treffen, *drittens* muss die Entscheidung zugespitzt sein, also müssen die ökonomischen und politischen Ressourcen tatsächlich auf diese Kampagne konzentriert werden.

Gerade Letzteres ist nicht selbstverständlich. Hans-Jürgen Arlt beschreibt anschaulich, wie Gewerkschaften mehrere Kampagnen gleichzeitig beschließen und durchführen mit dem Effekt, dass die einzelne Kampagne an Bedeutung verliert und teilweise nur noch aus Alibi-Gründen zur innergewerkschaftlichen Identitätsstiftung geführt wird. Für die IG BCE zählt Arlt im Mai 2007 beispielsweise sechs gleichzeitig laufende Kampagnen (vgl. Arlt 2007: 62-64). Die Beliebigkeit von Kampagnenbeschlüssen führt notwendig zu einer intransparenten Beschlussfassung, weil die Entscheidung, auf welche Kampagne politische und ökonomische Ressourcen konzentriert werden, letztlich auf anderer Ebene gefällt wird. Wichtig sind daher klare politische Entscheidungsalternativen, auch wenn diese zu innerorganisatorischen Konflikten führen können. Nur so kann jedoch eine breite Beteiligung an der Diskussion um den Kampagnenschwerpunkt erreicht und vermieden werden, dass die Kampagne „top-down“ initiiert wird.

Ein Instrument zur Einbindung von Mitgliedern und Aktivisten sind *Workshops*; sie bieten einen besonderen Raum zur Artikulation von Problemstellungen. Um die Partizipation in der Prüfungsphase zu gewährleisten, könnten beispielsweise Workshops durchgeführt werden, an denen interessierte bzw. delegierte Mitglieder oder Aktivisten, die an der Frage der inhaltlichen Themenfindung und der Form der Bearbeitung (Kampagne, Lobbyarbeit etc.) mitwirken wollen, beteiligt sind. Neben dem Workshop bietet auch das *Hearing* gute Möglichkeiten zu einer aktiven Beteiligung, vor allem wenn Fachkompetenzen und verschiedene Sichtweisen vieler Organisationsmitglieder eingeholt werden sollen. Auf die Methode der *Mediation* könnte in der Prüfungsphase zurückgegriffen werden, wenn unterschiedliche Interessen innerhalb eines Verbandes oder politischen Gruppe konfrontativ aufeinander treffen. In dieser frühen Phase wäre die Mediation ein besonders geeignetes Instrumentarium, um Konflikte normativer Art (etwa um Kampagnenthema, Zielstellung oder Kampagnenform) zu entschärfen oder zu lösen.

Während es bei der Prüfungsphase um die Beteiligung an der Entscheidung geht, *ob* die Kampagne geführt wird, geht es in der **Konzeptionsphase** um die Beteiligung am Kampagnenkonzept, also um das *Wie* einer Kampagne. Die Konzeption einer Kampagne wird dabei häufig von hauptamtlichen Mitarbeitern der Öffentlichkeitsabteilung geleistet, wenn die Konzeptionsarbeit nicht sogar gänzlich an Kommunikationsagenturen ausgelagert wird. In dieser Kampagnenphase kommt es insbesondere auf die strategischen Fähigkeiten einer Organisation an. Soll Partizipation also in der Konzeptionsphase einer Kampagne ermöglicht werden, trifft ihr Anspruch auf die bereits beschriebene Widersprüchlichkeit einer partizipativen Kampagnenorganisation. Dennoch kann diesem Widerspruch mittels partizipativer Methoden begegnet werden.

Kommt es in der Konzeptionsphase zu Zielkonflikten, wie um die Frage der Ziel- oder Dialoggruppen oder um die Frage der konkreten politischen Forderungen, bietet sich die *Mediation* an, um diese zu bearbeiten und aufzulösen. Durch eine Mediation in einer frühen Kampagnenphase kann zudem verhindert werden, dass sich ein Zielkonflikt durch die gesamte Kampagne zieht und an späterer Stelle immer wieder ausbricht – letztlich kann ein ungelöster oder gar unartikulierter Zielkonflikt auch zur Einstellung der Kampagne führen, bevor sie begonnen hat oder aber an späterer Stelle dazu führen, dass die Akteure mehr gegeneinander als miteinander arbeiten.

In der Konzeptionsphase ist eine Analyse der Stärken und Schwächen, Risiken und Chancen unerlässlich. Auf

der Grundlage des Kampagnenziels muss eine Kommunikationsstrategie entworfen werden; hierzu bieten sich wiederum *Workshops* und *Planungszellen* an. Insbesondere bei der Wahl der Kommunikationsmittel und der Medien kann es hilfreich sein, auf ein so genanntes *Experten-Delphi* zurückzugreifen, in dem Experten in einem mehrstufigen Verfahren zu konkreten Problemen Vorschläge und Empfehlungen erarbeiten. Über die verschiedenen Methoden ist es möglich, breitere Kreise einer politischen Struktur an der Konzeption einer Kampagne zu beteiligen.

Zielbestimmung, Analyse und Kampagnenkonzeption können auf die beschriebene Weise unter Mitwirkung interessierter oder auch durch ausgewählter Mitglieder – dies, um einen repräsentativen Querschnitt der Gesamtmitgliedschaft zu erhalten – erfolgen. Es gibt keinen Grund zur Annahme, dass die unter den Bedingungen einer breiten Beteiligung erarbeiteten Kampagnenkonzepte weniger wirksam sein sollten als diejenigen, die in Öffentlichkeitsabteilungen erdacht werden – im Gegenteil: durch die Berücksichtigung vielschichtiger Perspektiven und die bei einem hohen Partizipationsgrad zu erwartende höhere Akzeptanz kommen sogar qualitativ bessere Kampagnen zustande.

In der Konzeptionsphase zeigt sich ein partizipatives Vorgehen etwa daran, dass Mitglieder oder Aktivisten in einem Workshop bei der Gestaltung des konkreten Kampagnenkonzeptes mitwirken können. Die Workshops sollten entweder für Mitglieder oder Aktivisten frei zugänglich sein oder die Teilnehmer sollten zumindest nach einem nachvollziehbaren Prinzip ausgewählt worden sein. Das auf diese Weise entwickelte Konzept muss einen verbindlichen oder wenigstens stark empfehlenden Charakter aufweisen.

Eine gute Kampagne folgt üblicherweise einer ausgefeilten Dramaturgie – diese zu entwickeln ist immer ein zeitintensiver Prozess. Auch hier gilt: Ein fachkundig moderierter Workshop oder ein Experten-Delphi kommt wahrscheinlich zu besseren Ergebnissen als ein kleiner Kreis von Führungskräften. In dieser Phase bietet sich bei auftretenden Zielkonflikten ebenfalls eine *Mediation* an, an der Vertreter aller Konfliktparteien mitwirken können. Wichtig ist in dieser Phase auch eine effektive interne Kommunikation des Kampagnenkonzepts, etwa auf einer (internen) Website oder über interne Rundbriefe oder Newsletter; diese Kommunikationsmaßnahmen sollten stets mit der Aufforderung zu Feedback verbunden sein – und auch ernst gemeint sein.

In der **Realisierungsphase** einer Kampagne werden die Maßnahmen umgesetzt, die in der Konzeptionsphase entwickelt und beschlossen wurden. Alle wichtigen

Entscheidungen bezüglich des *Ob* und des *Wie* der Kampagne sollten bei Eintritt in diese Kampagnenphase bereits getroffen worden sein. In der Realisierungsphase einer Kampagne muss daher zwischen der Beteiligung an den Aktionsformen der Kampagne und an ihrer Organisation unterschieden werden. Die Partizipation an der konkreten Umsetzung, also beispielsweise an der Mitwirkung der Organisation der Demonstration oder der Unterschriftsammlung, ist wiederum gesondert zu betrachten.

Planungszellen, zusammengesetzt aus Mitgliedern und Personen, die für jeweils unterschiedliche Organisationsbereiche (Vorstand, Kommunikationsabteilung, Untergliederungen, einfaches Mitglied, eventuell auch Vertreter der Zielgruppe) stehen, können die Kampagnenausführung optimieren, da auf diese Weise verschiedene Perspektiven und Erfahrungen gebündelt werden. Regelmäßige *Workshops*, mit delegierten oder repräsentativen Vertretern, bieten in unterschiedlichen Umsetzungsphasen die Möglichkeit, Maßnahmen zielgerichtet umzusetzen, ein Netzwerk lokaler Gliederungen aufzubauen und einen umfassenden Pool von Ideen, Perspektiven und Kontakten zu generieren.

Wichtig ist in dieser Phase zudem, dass Beteiligungsmöglichkeiten und die Aktivitäten der Kampagne *innerorganisatorisch kommuniziert* werden (über Rundbriefe, Mitglieder magazine, Newsletter, Websites, Onlineforen, Blogs etc.), damit sie von anderen Beteiligten aufgegriffen werden können. Ein *vielfältiger Austausch* und *flache Entscheidungshierarchien* müssen in dieser Phase dafür sorgen, dass die Kampagne in zunehmendem Maß von den aktivierten Mitgliedern des Verbandes oder der Dialoggruppe angeeignet wird. Die Verselbständigung der Kommunikation, die Ulrike Röttger als eine aus dem Zusammenspiel von Medienresonanz und Wahrnehmung durch das Publikum erwachsende Gefahr beschreibt (vgl. Röttger 2006: 10), ist insofern der Idealfall einer partizipatorischen Kampagne.

Die Realisierungsphase kann als partizipativ bezeichnet werden, wenn die Mitglieder und Aktivisten in die Ausführung der Kampagne eingebunden sind, sich aktiv mit Ideen einbringen, vor Ort selbständig Kampagnenelemente entwickeln und diese von der Gesamtorganisation aufgegriffen und weiterverbreitet werden. Kurzum: die Realisierungsphase ist partizipativ, wenn Mitglieder und Aktivisten an ihrer Umsetzung aktiv mitwirken können und die Kampagne interaktiv ausgerichtet ist.

Die **Evaluationsphase** findet im Anschluss an die Kampagne statt. Hier sollen die Erfahrungen ausgewertet, Fehler benannt und Konsequenzen für kommende Kampagnen gezogen und festgehalten sowie Folge-

maßnahmen abgeleitet werden; Misserfolge können der Ausgangspunkt für die Vermeidung weiterer Fehler sein. Diese Phase kann ebenso den Raum bieten, wo die Kampagnenmacher ihren Erfolg feiern und Kraft für neue Aufgaben schöpfen. Wichtig ist, dass die Kampagne ein klares Ende findet, denn ohne die bewusste Beendigung einer Kampagne kann keine abschließende Auswertung erfolgen.

Ein weiterer Aspekt der Evaluationsphase ist ihre Gedächtnisfunktion: Letztlich bleiben nur dann Erkenntnisse über eine geführte Kampagne im kollektiven Gedächtnis einer Organisation oder sozialen Bewegung, wenn diese mit recht kurzem zeitlichen Abstand in Reflexion auf die Kampagne getroffen und dokumentiert wurden. Erfolgt diese Reflexion nur im kleinen Kreis der Organisatoren und Funktionäre oder wird sie nur in informellen Kreisen geführt, haben andere Beteiligte keine Chance, Einfluss auf die kollektive Bewertung der Kampagne zu nehmen und vielfältige Erfahrungen der Beteiligten bleiben unberücksichtigt. Den Mitgliedern, Aktivisten oder den Zielgruppen eine Möglichkeit zugeben, an der abschließenden Bewertung teilzuhaben, ist unter Partizipationsgesichtspunkten der wichtigste Aspekt in der Evaluationsphase. Wird eine Kampagne faktisch endlos weitergeführt, entfällt die Möglichkeit zur bewussten Reflexion – hier besteht die Gefahr, dass positive wie negative Erfahrungen nicht festgehalten werden und so dem kollektiven Gedächtnis verloren gehen.

Um eine breite Beteiligung an der Evaluation zu ermöglichen, bieten sich das *Hearing*, ein *Workshop* oder ein *Kongress* an. Möglich ist auch, die Kampagne mittels eines *Buches*, einer *Broschüre* oder einer *Onlinepublikation* schriftlich auszuwerten. Zu beachten ist bei einer *schriftlichen Auswertung*, dass nicht nur die Perspektiven der Organisatoren, sondern auch die der Mitglieder und Aktivisten dargestellt werden. Hierzu bieten sich *offene Seminare*, *Workshops* oder *Tagungen* sowie *schriftliche Auswertungen* an.

Obwohl die Evaluierungsphase meist zum Abschluss der Kampagne stattfindet, kann es auch notwendig sein, während der Kampagne immer wieder den aktuellen Stand zu evaluieren. Dies ist vor allem dann ratsam, wenn während der Realisierungsphase festgestellt wird, dass die Beteiligung an der Umsetzung durch Mitglieder und Aktivisten oder die Dialoggruppe nicht in dem gewünschten Maß stattfindet. In diesem Fall können Gründe für die mangelnde Akzeptanz durch Evaluationsmaßnahmen (etwa in Form eines moderierten Workshops mit den beteiligten Organisatoren, Mitgliedern und Aktivisten) erörtert und im Idealfall beseitigt werden.

Partizipationsräume schaffen!

Kampagnen von der Planung bis zur Evaluation für alle Beteiligten gestaltbar zu machen, muss Aufgabe einer emanzipatorischen Kampagnenorganisation sein. Es ist genau dieser qualitative Unterschied, der eine partizipative Kampagne von einer klassischen Mobilisierungskampagne unterscheidet. Soziale Bewegungen haben bereits eine Vielzahl an Beteiligungsmethoden entwickelt, mit deren Hilfe die Planung und Organisation einer politischen Kampagne unter partizipativen Gesichtspunkten erfolgen kann. Auf diese Erkenntnisse wird jedoch gerade in großen Organisationen oftmals verzichtet. Dabei ist der politische Lernprozess der Mitglieder ebenso wie der der Organisation selbst durch eine partizipative Kampagnenführung nicht nur Ergebnis, sondern auch Voraussetzung dafür, dass sich die Vielen als politische Subjekte erfahren können und ihre Kraft als Gewicht für progressive Veränderung einsetzen können. Gegen den vermeintlichen Zwang zur Professionalisierung der Kommunikation hat die Linke daher das Primat der Partizipation an und in der Kommunikation zu setzen.

Ein Appell an institutionalisierte Verbände und Organisationen, ihre Strukturen netzwerkartiger zu gestalten, um mehr Partizipation bei der Organisation einer Kampagne zu ermöglichen, wäre kein realistischer Vorschlag. Allerdings sollten sie zumindest zum Zweck der Organisation von Kampagnen *parallele, offene, zur Mitarbeit einladende Strukturen* einrichten. Zur Durchführung von Kampagnen könnten finanziell und organisatorisch ausreichend ausgestattete, zugangsoffene *Partizipationsräume* geschaffen werden, in denen interessierte Mitglieder oder Aktivisten an den verschiedenen Phasen der Kampagne mitwirken können. Dies wäre ein wichtiger Schritt, um mehr Teilhabe an politischen Kampagnen zu ermöglichen.

Voraussetzung hierfür ist, dass professionelle Öffentlichkeitsarbeiter sich auf eine unterstützende und beratende Rolle zurückziehen. Organisationen können auf vielfältige Erfahrungen zurückgreifen: Sowohl in den sozialen Bewegungen als auch in den Organizing-Modellen der Gewerkschaften wurden Partizipationsmethoden entwickelt, die Menschen in die Lage versetzen, selbständig aktiv zu werden. Mittels dieser Methoden die Strukturen institutionalisierter Verbände für partizipative Kampagnen nutzbar zu machen, wäre ein wichtiger Schritt, um die Partizipation des Einzelnen wenigstens projektbezogen zu ermöglichen.

Thomas Lohmeier (37) ist Politikwissenschaftler und arbeitet bei einer Agentur für Kommunikation und Gestaltung in Berlin. Der Text ist die Grundlage seines Vortrages auf der 6. Linken Medienakademie im März

2009. Die Linke Medienakademie ist ein Projekt der RLS

Literatur:

Adorno, Theodor (1979): Meinungsfreiheit und Öffentlichkeit; in: Ders. [Hrsg.]; Soziologische Schriften I; S. 532-537; Frankfurt/M.

Arlt, Hans-Jürgen (2007): Eine läuft immer, mindestens eine sogenannte. Über Kampagnen und Gewerkschaften; in: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen 3/2007; S. 61-69.

Baringhorst, Sigrid (1998): Politik als Kampagne. Zur medialen Erzeugung von Solidarität; Opladen/Wiesbaden.

Behrent, Michael (2000): Politik ist nicht Persil; in: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen 3/2000; S. 81-86.

Dribbusch, Heiner (2007): Das „Organizing-Modell“. Entwicklung, Varianten und Umsetzung; in: Bremme, Peter/Fürniß, Ulrike/Meinekce, Ulrich [Hrsg.]: Never work alone. Organizing – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften; S. 24-52; Hamburg.

Greven, Michael Th. (1995): Kampagnenpolitik; in: Vorgänge 4/34; S. 40-54.

Greven, Michael Th. (1997): Politisierung ohne Citoyens. Über die Kluft zwischen politischer Gesellschaft und gesellschaftlicher Individualisierung; in: Klein, Ansgar/Schmalz-Bruns, Rainer [Hrsg.]: Politische Beteiligung und Bürgerengagement in Deutschland; S. 231-251; Bonn.

Habermann, Frederike (2002): Peoples Global Action. Globalisierung von unten; in: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen 1/2002; S. 34-39.

Habermas, Jürgen (1990): Strukturwandel der Öffentlichkeit; Frankfurt/M.

Röttger, Ulrike (2006): Campaigns (f)or a better world?; in: Dies. [Hrsg.]; PR-Kampagnen. Über die Inszenierung von Öffentlichkeit; S. 9-24; Wiesbaden.

Speth, Rudolf (2007): Über die Inszenierung von Öffentlichkeit durch Kampagnen; in: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen 3/2007; S. 18-25.

Stiftung Mitarbeit (2008): Modelle und Methoden der Bürger(innen)beteiligung von A bis Z; <http://www.buergergesellschaft.de/> [9.8.2008]; veröffentlicht im Internet: <http://www.buergergesellschaft.de/politische-teilhabe/modelle-und-methoden-der-buergerbeteiligung/modelle-und-methoden-von-a-bis-z/106120/>.

Wiesendahl, Elmar (2002): Die Strategie(un)fähigkeit politischer Parteien; in: Nullmeier F./Saretzki, T. [Hrsg.]; Jenseits des Regierungsaltags; S. 187-206; Frankfurt a. M./New York.